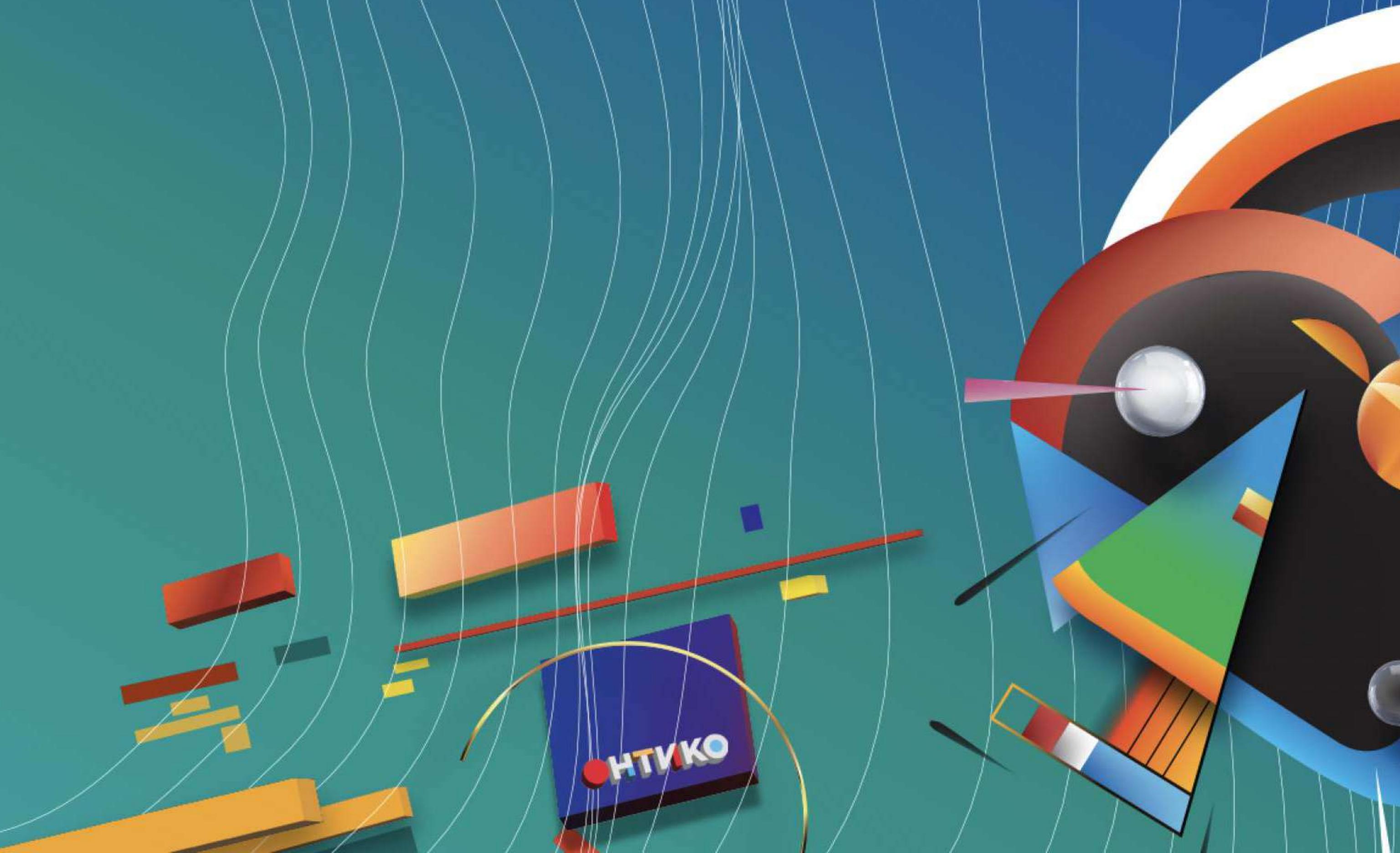


Запуск эволюции процессов в продуктовой команде

Мухтаров Тимур



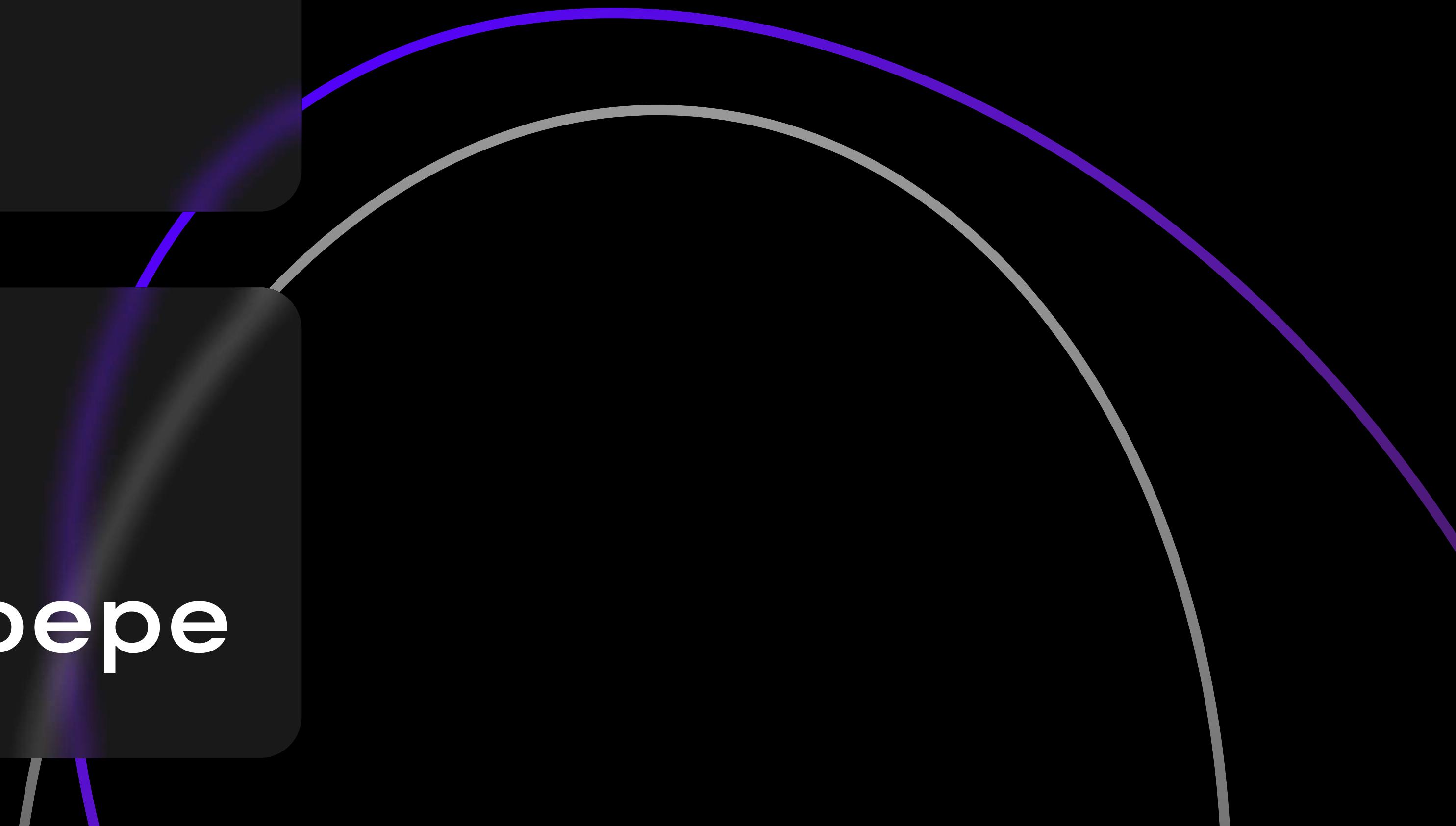
Saint
TeamLead
Conf 2022



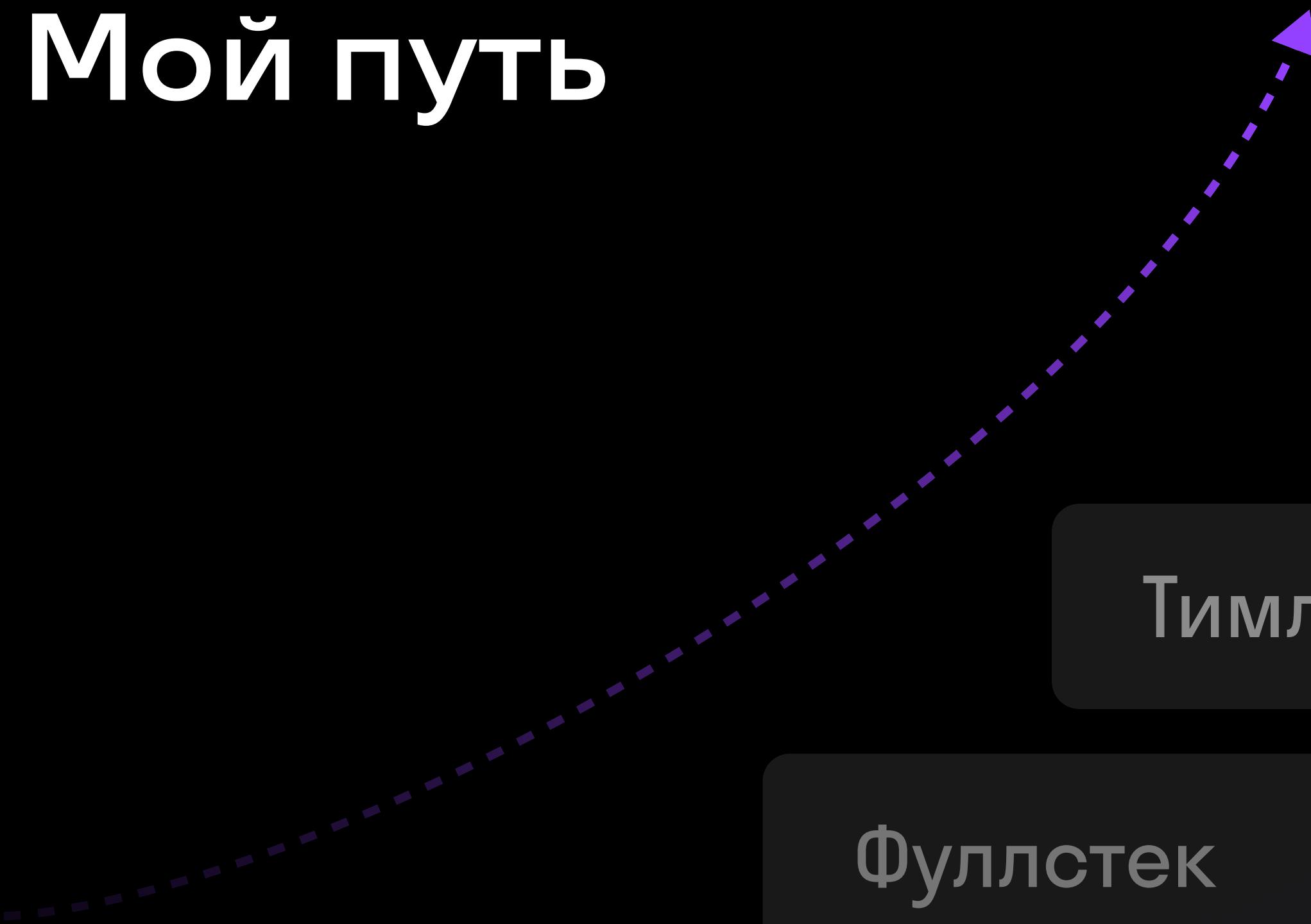
Обо мне

9 лет
в разработке

5 лет
в банковской сфере



Мой путь



Бэкендер

Фронтедер

Фуллстек

Тимлид

Руководитель разработки

Техдир

Для нетерпеливых. Самая суть

Аксиома

- Делись результатами
- Говори о планах
- Визуализириуй
- Не ругай, но критикуй
- Старайся влиять косвенно
- Предлагая, подкрепляй
- Задавай вопросы, а затем делай выводы (не считай других идиотами)
- Следи при помощи автоматизаций



Для нетерпеливых. Чек-лист – рецепт для работы

Провести аудит ресурсов

Познакомиться со всем лично, собрать проблемы и список того, что в команде работает хорошо

Провалидировать и модернизировать процесс с членами команды

Начать решать проблемы

Провести аудит встреч

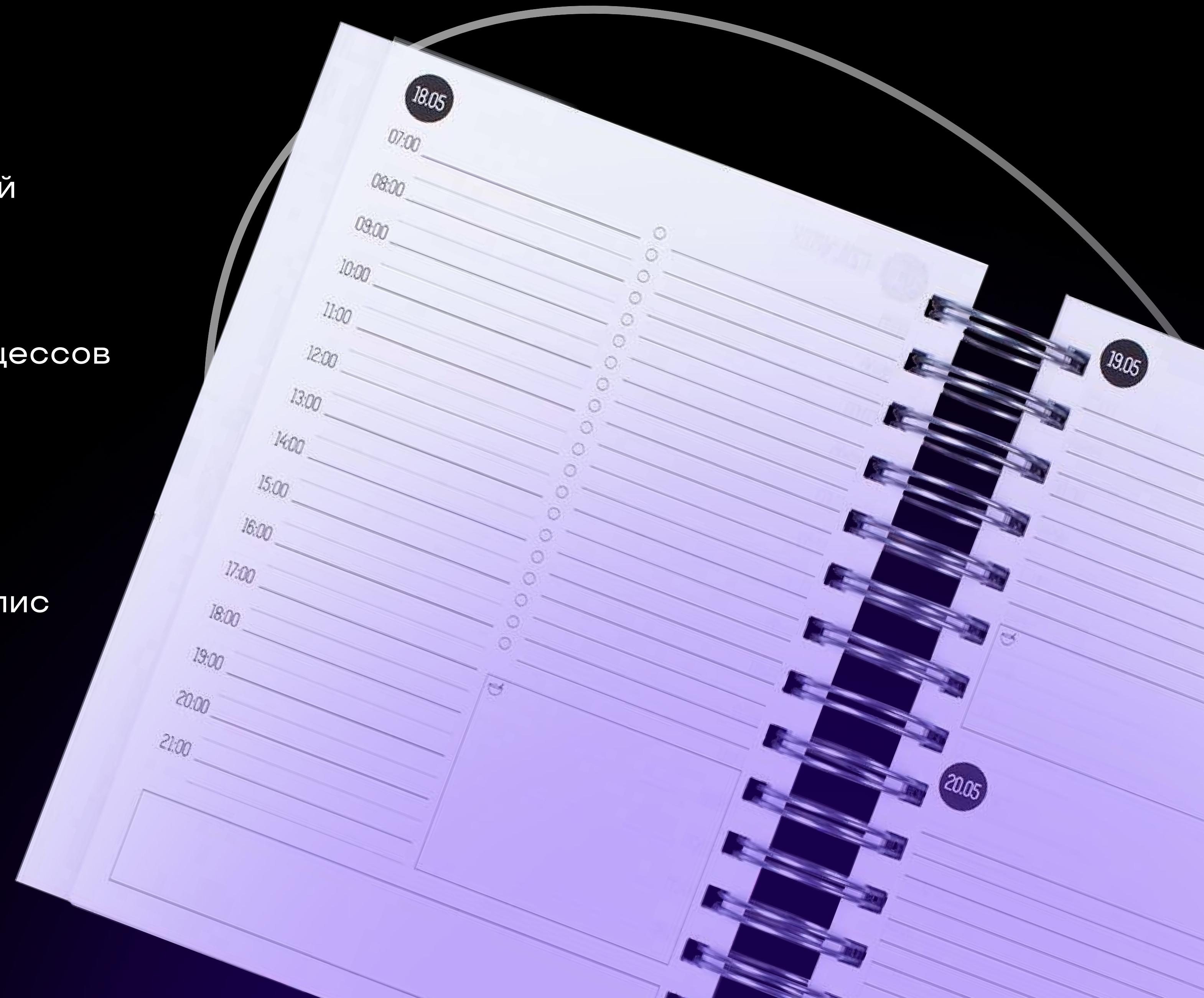
Зафиксировать текущий процесс в виде схемы/документа

Делегировать модернизацию процесса команде

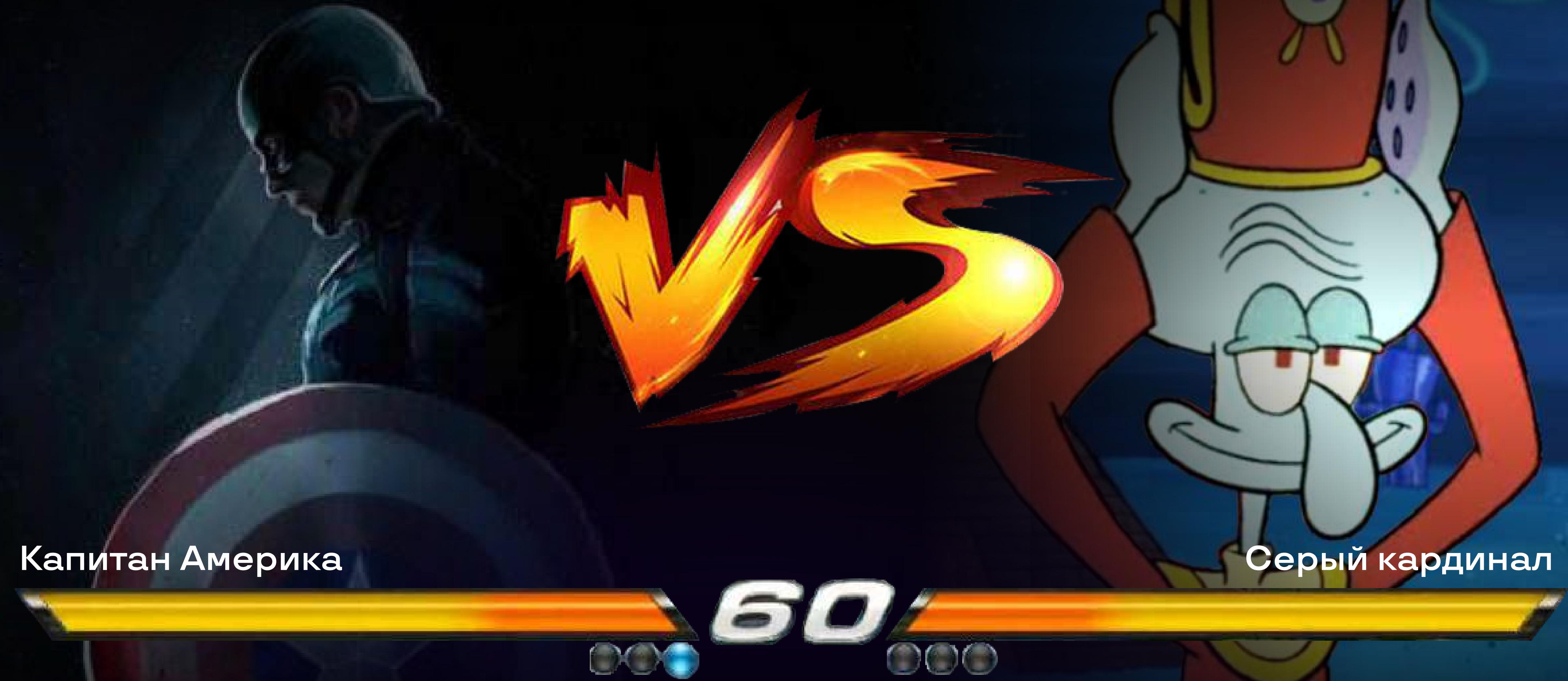
Научиться отслеживать влияние изменений

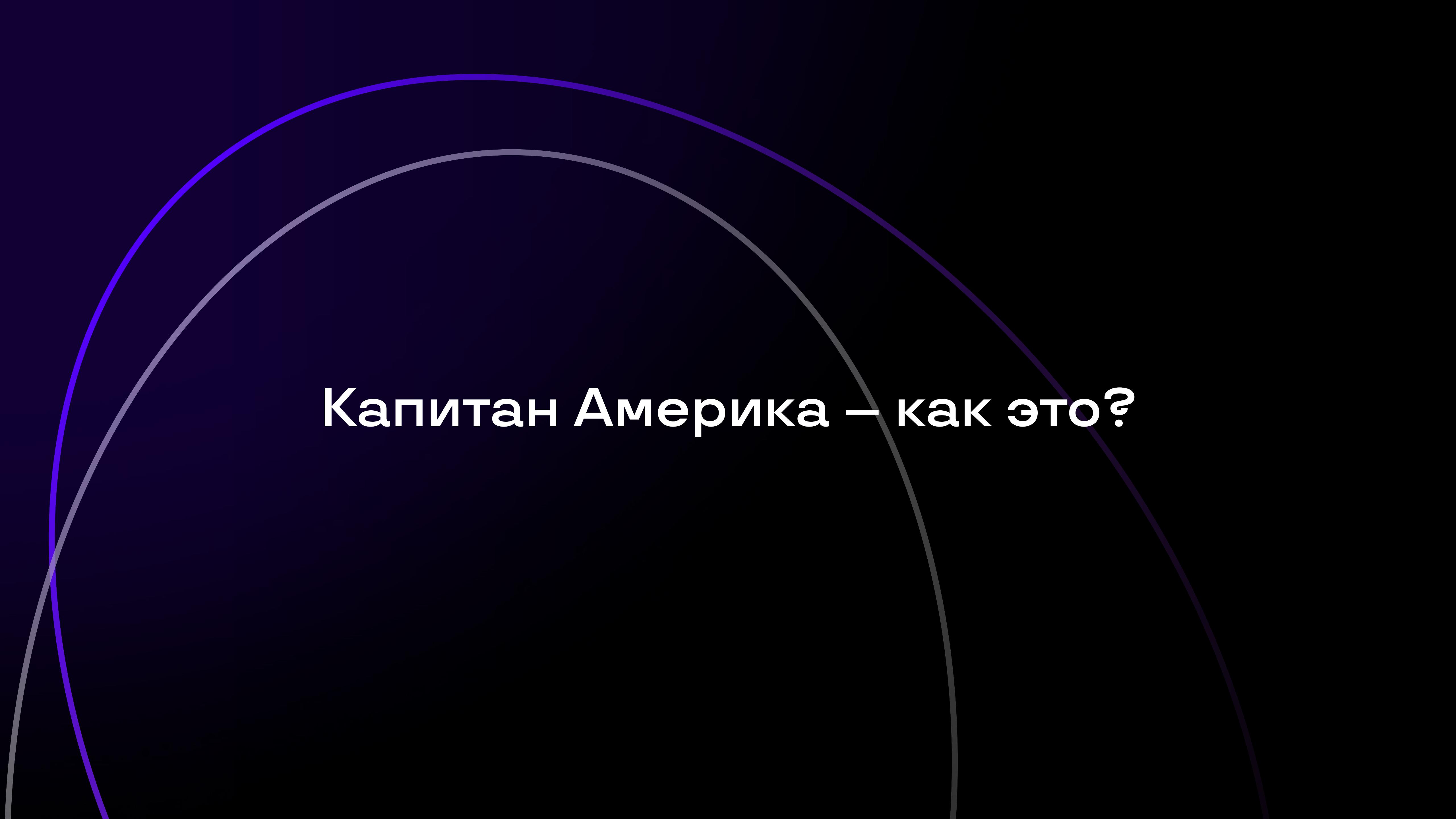
О чём расскажу

- 1 Модели работы с новой командой
- 2 Анализ и аудит работы команды
- 3 Документирование текущих процессов
- 4 Запуск эволюции
- 5 Примеры решенных проблем
- 6 Мониторинг изменений, из-за кулис



Модели работы с новой командой





Капитан Америка – как это?

Надеть костюм



Надеть костюм

Ворваться «с ноги»



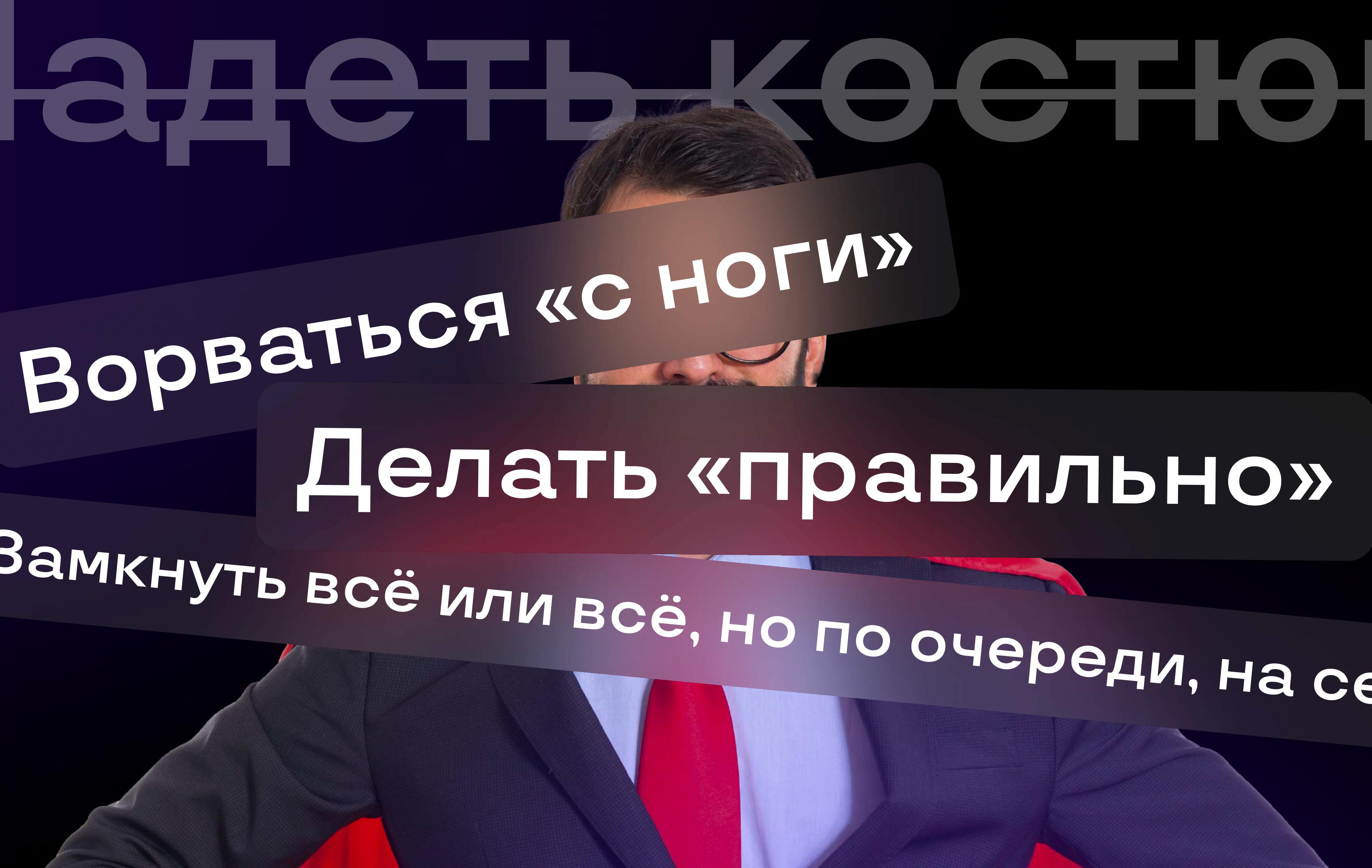
Надеть костюм

Ворваться «с ноги»

Замкнуть всё или всё, но поочереди, на себе



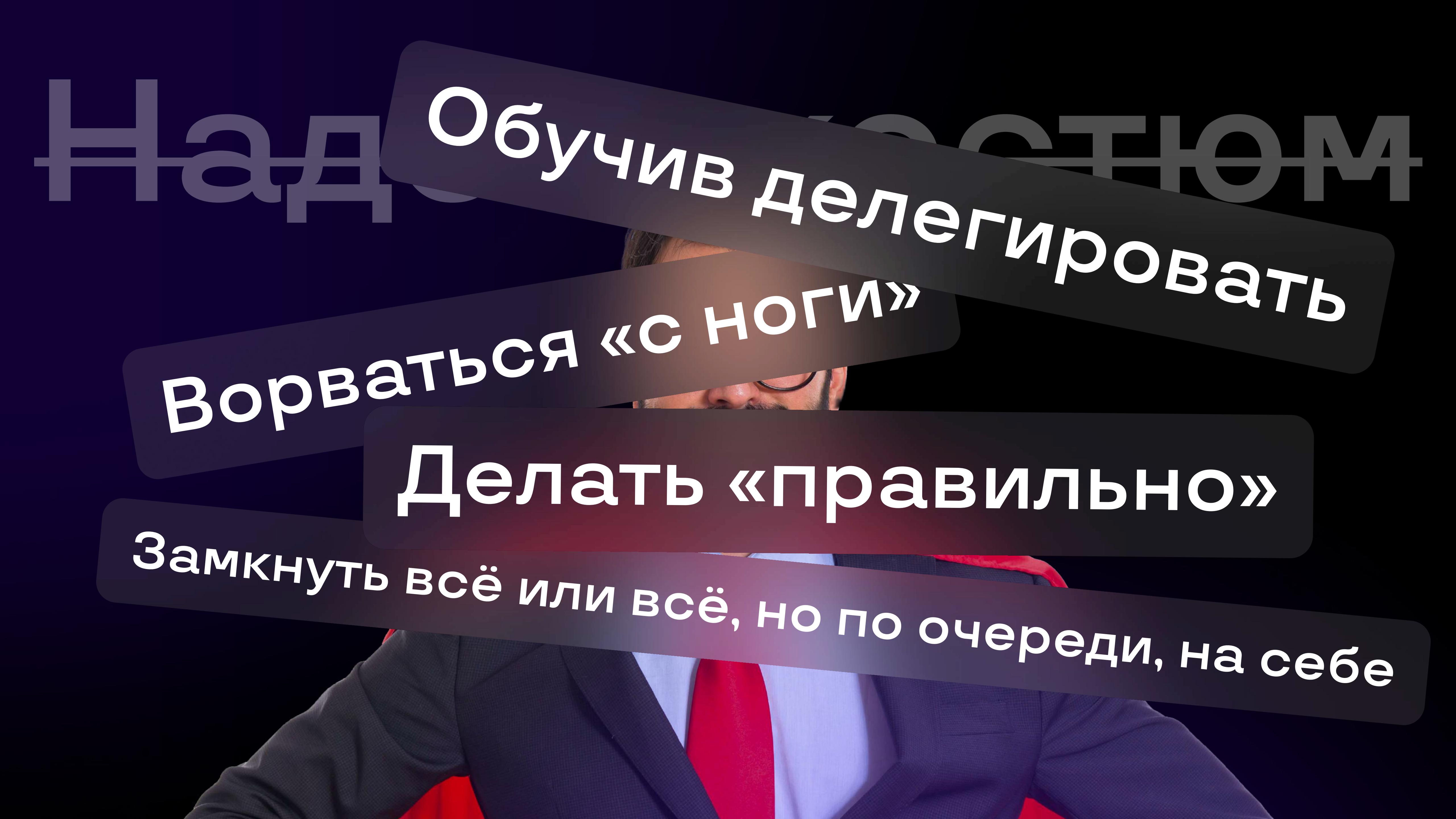
Надеть костюм



Ворваться «с ноги»

Делать «правильно»

Замкнуть всё или всё, но по очереди, на себе

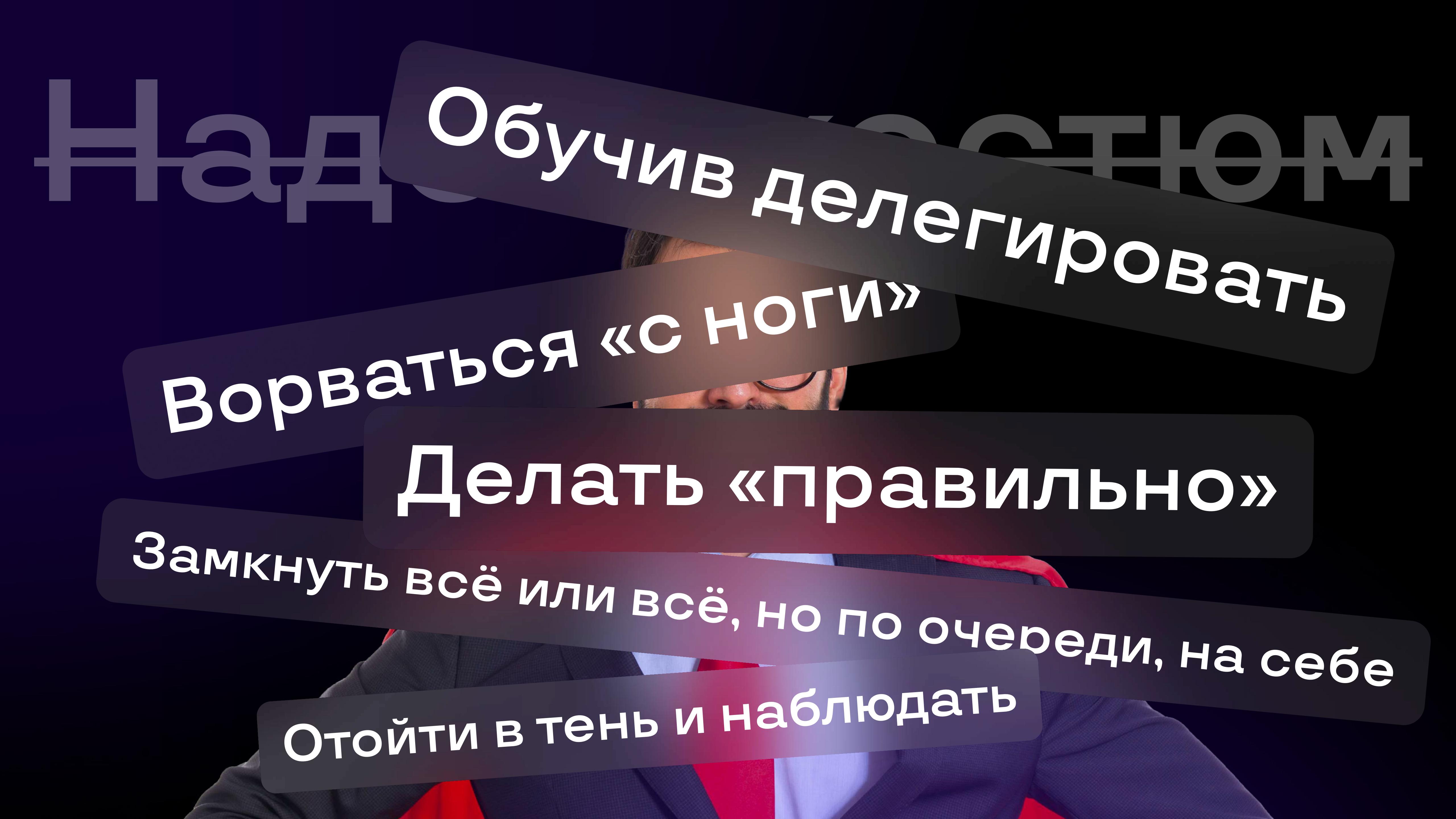


научив делегировать

Ворваться «с ноги»

делать «правильно»

Замкнуть всё или всё, но по очереди, на себе



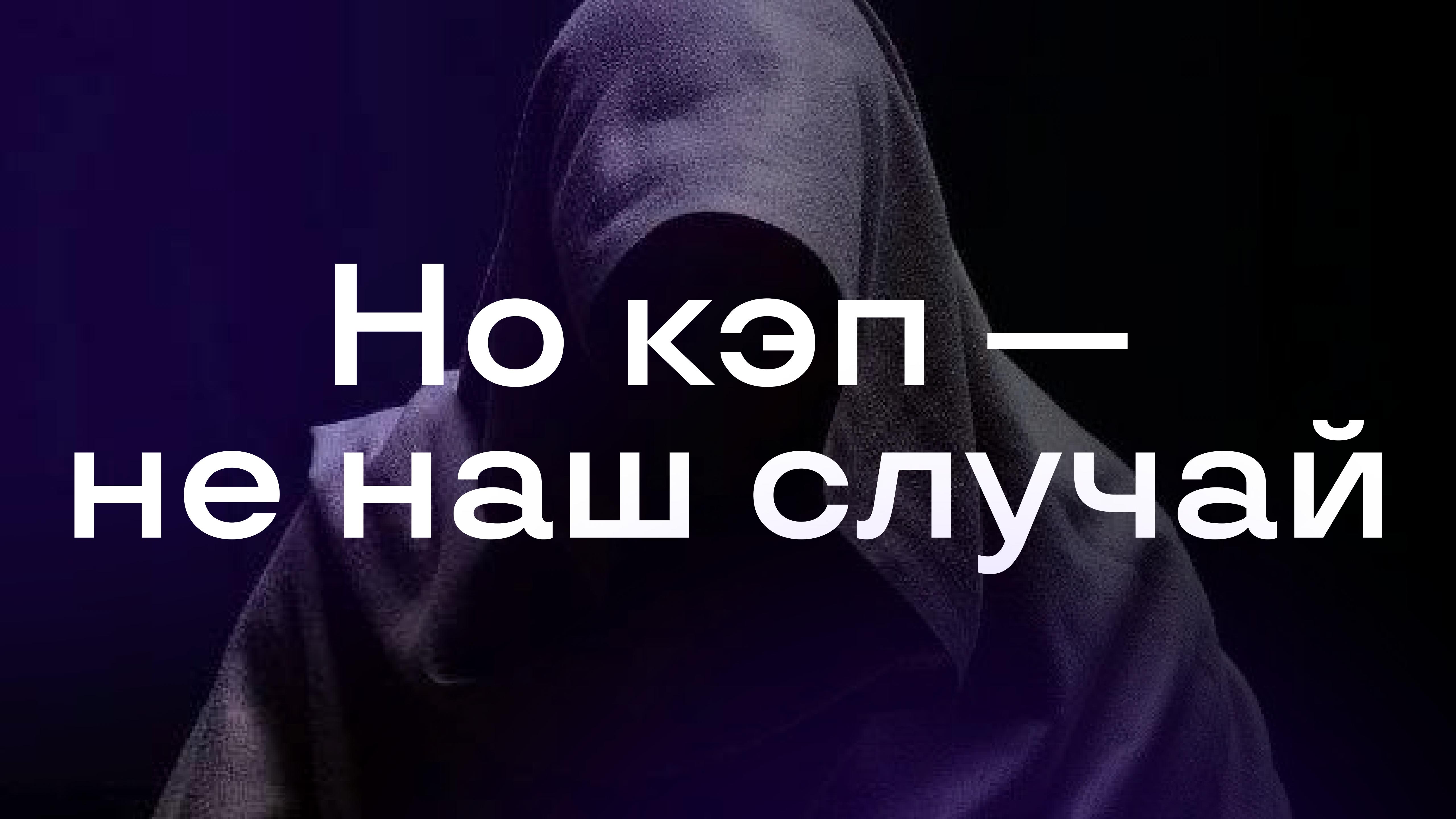
научив делегировать

Ворваться «с ноги»

делать «правильно»

замкнуть всё или всё, но поочереди, на себе

отойти в тень и наблюдать



НОКЭП -
не наш случай

Шаг 1 – аудит человеческих ресурсов

- 1 Как это обычно происходит
- 2 Почему это важно
- 3 Как правильно сделать



Шаг 2 – аудит командных встреч/собраний

Цель аудита – ответить на вопросы:

- 1 Для чего встреча, какие у неё цели?
- 2 Список участников и периодичность
- 3 Что мешает достигать целей встречи?



Шаг 3 – сбор мнения и видения команды

1 Проводим серию 1:1 с каждым участником команды

2 Собираем информацию:

1. Описание процесса работы
2. Жалобы
3. Похвалы
4. Пожелания
5. Инструменты, используемые в работе, и отношение к ним

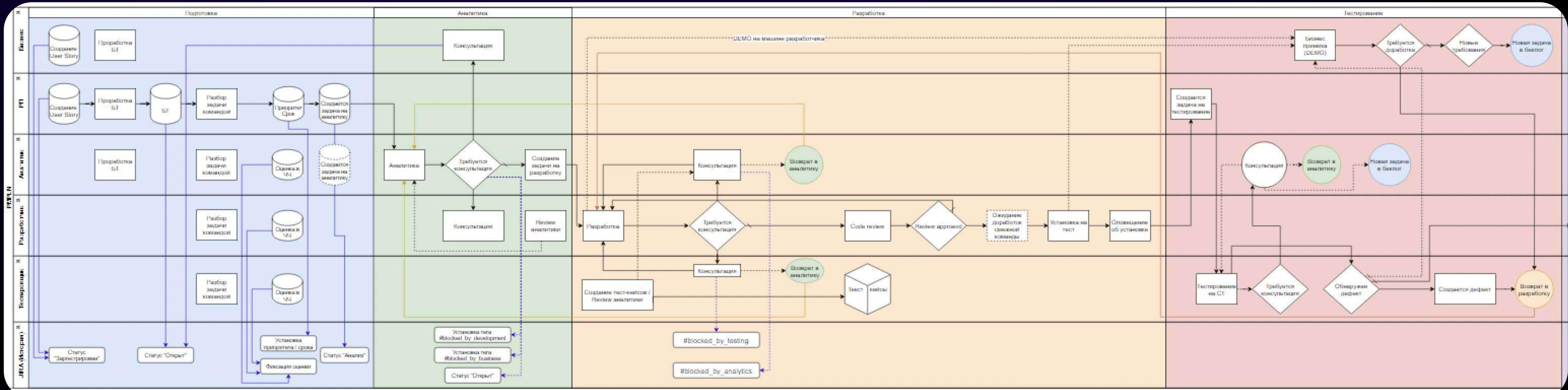
3 Это самая главная часть работы. Это и есть «работа»



Шаг 4 – первая визуализация

Собрав информацию от каждого участника команды нужно создать визуализацию процесса работы.

- Так подробно, насколько возможно после общения с командой
- Именно так, насколько ты его понял
- В виде схемы или таблицы
- В инструменте который позволит легко вносить изменения



Шаг 5 – Ревью процессса

С каждой ролью в команде организовать встречи. Можно 30-60 мин, но я предлагаю короткие, ежедневные, по 15 мин.

Цель каждой встречи – сделать минимум один шаг. По началу будет болеть мозг, но с каждым днем КПД будет расти.

Цели шага:

- Ревью процессса представителями каждой роли в команде
- Собрать и зафиксировать пробелы. Дополнительно зафиксировать «на полях» комментарии, жалобы и предложения
- В итоге должен получиться документ, который максимально описывает, как сейчас работает команда

Шаг 6 – запускаем эволюцию и вовлекаем команду

Пререквизиты:

- Топ жалоб и похвал, полученных ранее, относящихся к процессу работы

Шаг 6 – запускаем эволюцию и вовлекаем команду

Пререквизиты:

- Топ жалоб и похвал, полученных ранее, относящихся к процессу работы



При внесении изменений:

- Желательно лечить жалобы
- **Обязательно** убедиться, что не ломаем то, что и так хорошо работало

Шаг 6 – запускаем эволюцию и вовлекаем команду

Что делаем:

- Продолжаем серию встреч с целью сделать минимум один шаг
- В рамках встреч читаем пошагово процесс, просим каждого участника подписать или предложить изменение



В результате:

- Процесс, под каждым пунктом которого подписалась вся команда
- 100% понимание процесса командой. Все понимают, что требовать и ждать друг от друга
- Регламент – документ, которым можно пользоваться
- Изменения в процессе, которые сделала команда, т.е. вовлеклась

Шаг 7 – лечим и чиним

Выбираем из топа проблем то, что наиболее сильно откликается, и работаем

- Долгие дейли
- Множество встреч утех, кто работает «руками»
- Бесполезные ретро
- Непрозрачная команда
- Долгие ответы при асинхронных коммуникациях



Как чинил долгие дейли и непрозрачность

Одно исходило из другого

При починке одного другое тоже исправлялось

Как чинил долгие дейли и непрозрачность

Мой топ причин долгих, непродуктивных дейли:

1 Допросы

2 Лишние люди на встрече

3 Разборы проблем в моменте

Решение:

1 Визуализация текущего статуса (Kanban-доска)

2 Поддержка визуализации в рамках рабочего процесса

3 Строгие правила и сценарий

Название тега	Описание тега (тег необходим для...)	Этап	Тип задачи	Использование			Инструкции		
				Ставим	Снимаем	Когда?	Кто?	Статус меняем?	
1 pm_fo	задачи направления ФО	0	история	сразу	PO / RP	-	-	-	Инструкции заведения задач в jira
2 pm_cc	задачи направления КЦ	0	история	сразу	PO / RP	-	-	-	Инструкции заведения задач в jira
3 pm_tlm	Телемаркетинг								Инструкции заведения задач в jira
4 pm_gmf	задачи направления Геймификации	0	история	сразу	PO / RP	-	-	-	Инструкции заведения задач в jira
5 pm_tech	обще-технических задач	0	разработка	сразу	PO / RP	-	-	-	Инструкции заведения задач в jira
6 pm_tech_front	технических задач (фронт)	0	разработка	сразу	PO / RP	-	-	-	Тех. долг
7 pm_tech_back	технических задач (бэк)	0	разработка	сразу	PO / RP	-	-	-	Тех. долг
8 pm_devops	технических задач (девопс)	0	разработка	сразу	PO / RP	-	-	-	Тех. долг
9 pm_design	создания задачи на дизайн	статус "открыт"	история	черновик макета согласован заказчиком	Бизнес	-	макет согласован заказчиком	Бизнес	статус "анализ"
10 abd_dev	создания задачи на АБД	статус "анализ"	история	макет согласован заказчиком	Бизнес / аналитик АБД	-	открывается подзадача на АБД	Бизнес (АБД)	трансформации процесса разработки и внедрения
11 blocked_by_development	блокировки задачи вопросом "когда..."	статус "анализ"	история	блокирующий вопрос	Аналитик	закрывается подзадача на АБД	закрывается подзадача на АБД	закрывается подзадача на АБД	трансформации процесса разработки и внедрения

Как чинил большое кол-во встреч и долгие асинхронные коммуникации

Что сделали:

- Ввели "Часы тишины"
- Расписали рабочий день
- Указали задачи на промежутки

Что получили:

- Увеличилось кол-во завершенных задач
- Стало проще прогнозировать
- Обещания стали выполнятся

Зачем?

Обеспечить полноценную фокусировку над задачами для исполнителей (аналитики, разработчики, тестировщики)

Почему?

Давно доказано, что больше всего мыслительного и творческого ресурса человека "съедает" именно переключение между задачами и контекстами

Правила

1. В часы тишины **допускается** игнорирование встреч, сообщений в мессенджерах и почты
2. В часы тишины **не допускается** игнорирование звонков на сотовый телефон
3. Звонки на сотовый **допускаются** в случае экстренной необходимости (ЧП, ЧС, ошибки на ПРОМЕ)

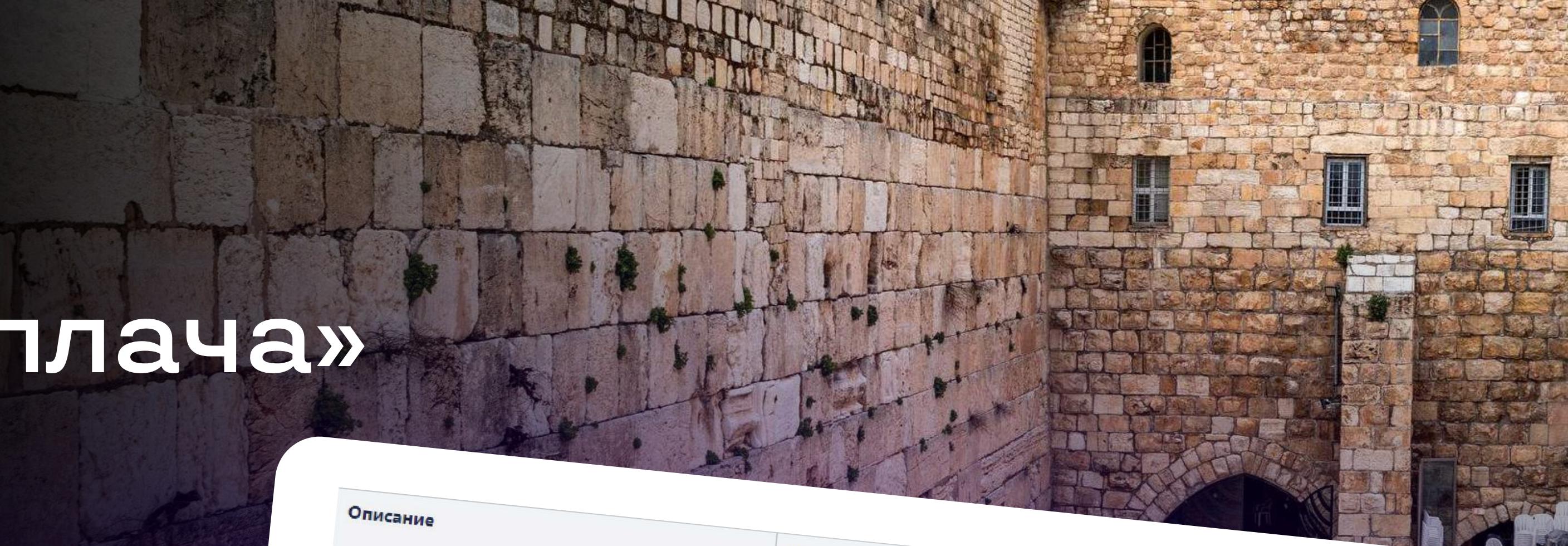
И все благодаря коммуникации.
Это важно! Коммуникация
рулит!



Шаг 8 – создаем правильную доску «плача»

Главные правила и условия :

- 1 У каждого члена команды должна быть возможность внести предложение
- 2 Предложения должны быть обоснованы, настаивайте на ТЭО
- 3 Должна быть возможность проголосовать
- 4 Смотреть на доску на ретро или похожей по смыслу встрече
- 5 Брать одну задачу на каждый спринт/итерацию. Прям как задачу!

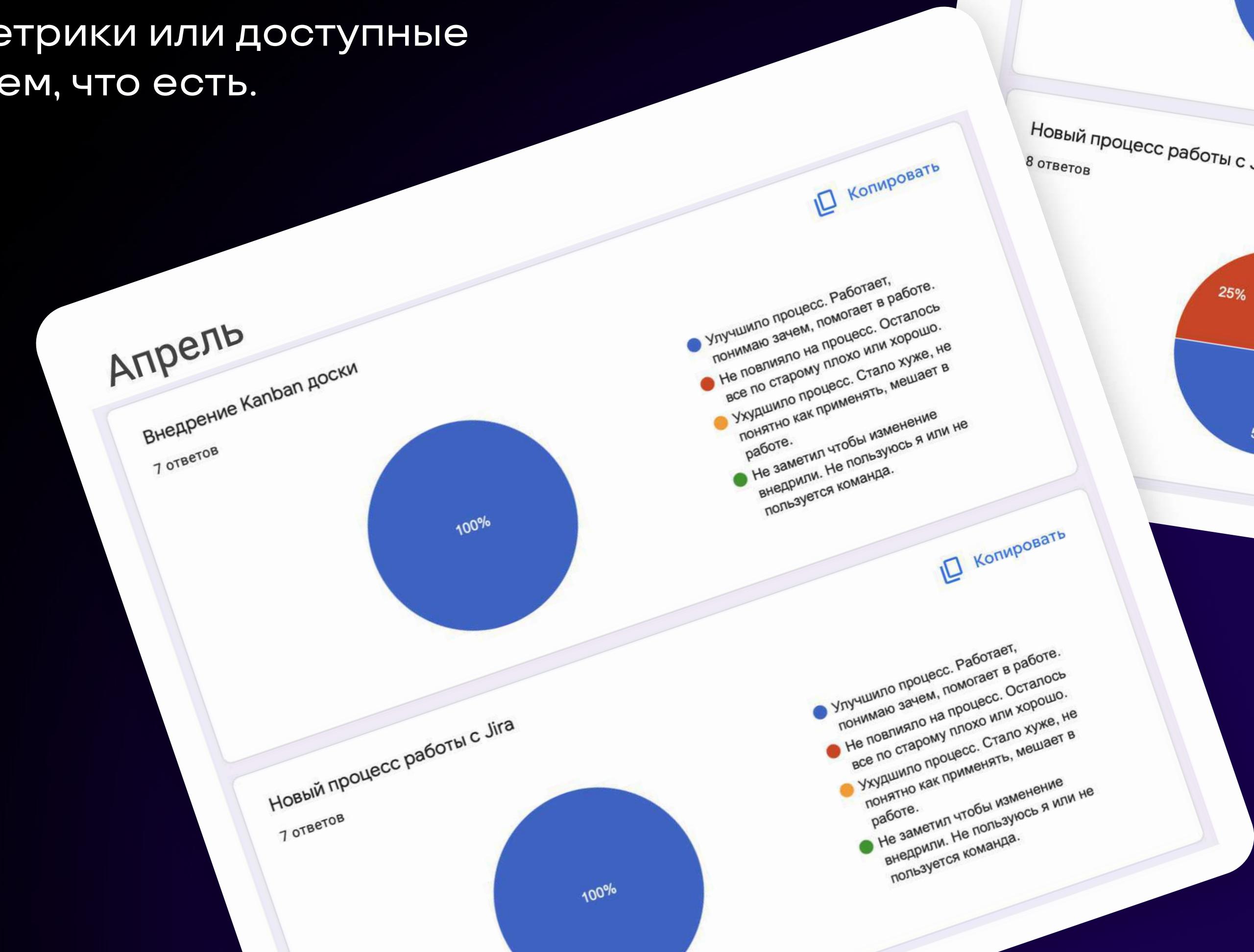


Описание	Автор	Сегмент процесса	Что делаем для исправления?	Статус	Комментарий
Описать нейминг конвенцию API (соглашение по наименованию URI и эндпоинтов сервисов)	Аналитика	Аналитика, Разработка	Проговорить внутри аналитики с лидером.		На текущий момент нет соглашения по наименованию эндпоинтов и сервисов. Есть понимание по дальнейшему развитию.
Описать нейминг конвенцию сущностей и атрибутов БД (ОБД и АБД)	Аналитика	Аналитика, Разработка	Правим нейминг в рабочем порядке	договорить с АБД	На текущий момент нет соглашения по наименованию сущностей и атрибутов БД. Описал Руководство по Соглашениям о наименовании.
Внедрение postman'a в процесс тестирования	Разработка	Тестирование	Ожидаем соответствующую задачу		<p><u>Преимущества:</u> быстрое обнаружение проблем, когда бэк доезжает раньше выявления дефектов</p> <p><u>Недостатки:</u> расход времени на тестирование фронт приезжает в тоже время</p> <p><u>Вопросы:</u> кто пишет запросы? негативные сценарии? если происходят ошибки на фронт, воспользоваться постманом для аудита?</p> <p><u>Время на тест:</u></p> <p><u>Договорённости:</u> представление</p>

Шаг 9 – Мониторим и оцениваем пользу

Производительность

Если Jira, то канбан-метрики или доступные плагины. Мониторим тем, что есть.



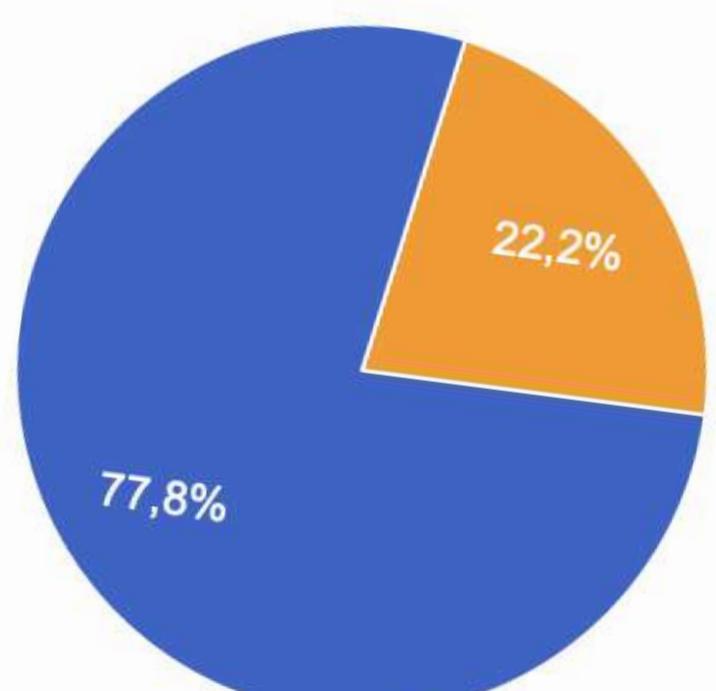
Следите за микро-климатом в динамике

Анонимные опросы — наше все!

Микро-климат в команде

Чувствуете ли вы, что ваши интересы защищены и отстаиваются (в контексте работы)

9 ответов

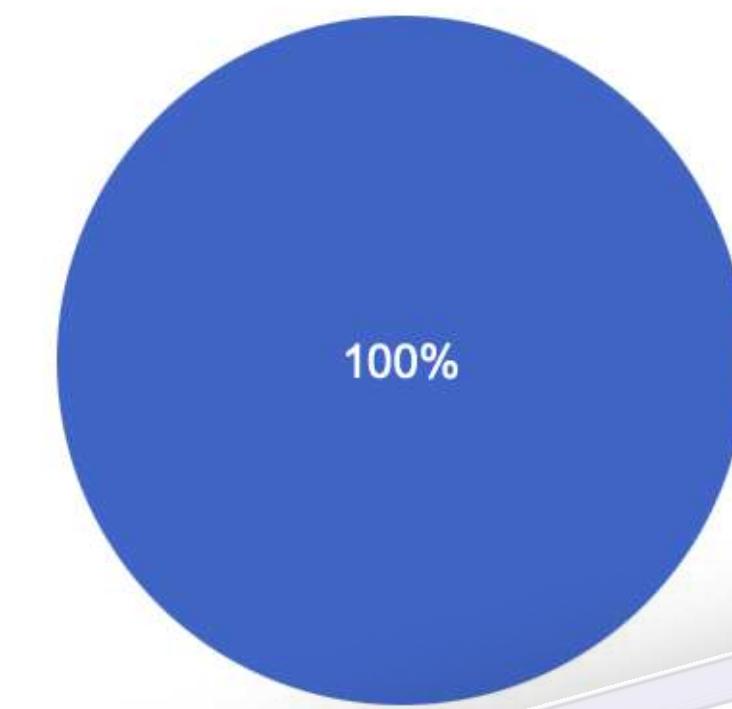


Ответ	Процент
Да	77,8%
Нет	22,2%

● Да
● Нет
● Не понял вопроса

Видите ли вы или осознаете результат своего труда?

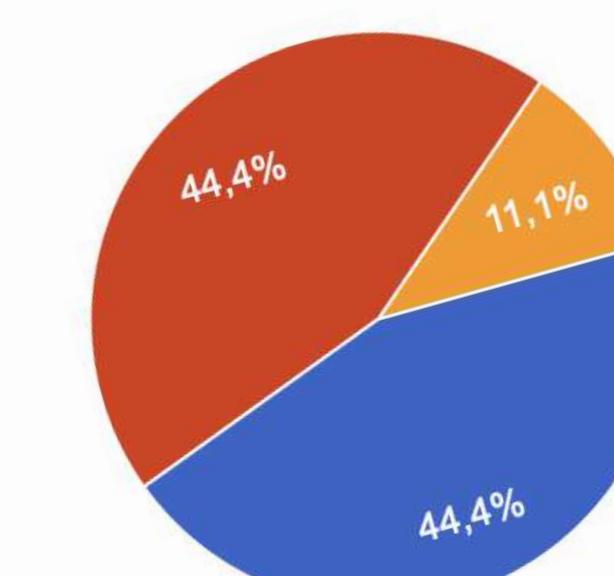
9 ответов



● Да
● Нет

Оцените свою мотивированность

9 ответов



Ответ	Процент
Я заряжен на великие дела!	44,4%
Не жалуюсь, но и не воодушевлен	44,4%
Приходится "заставлять" себя работать	11,1%

● Я заряжен на великие дела!
● Не жалуюсь, но и не воодушевлен
● Приходится "заставлять" себя работать

Замечаете ли вы деструктивные процессы вокруг вас?

9 ответов

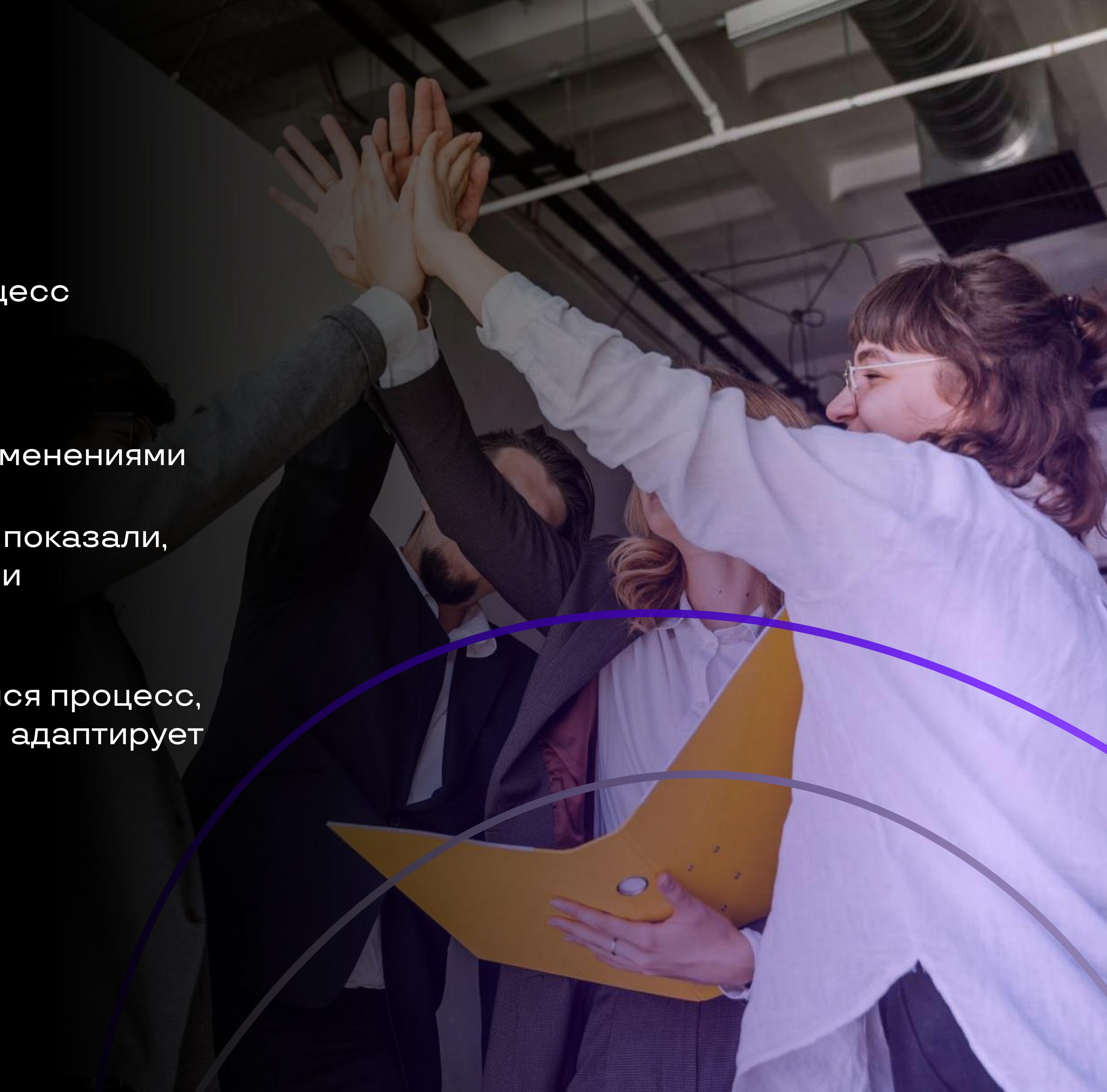


77,8%

● Да
● Нет

Итого:

- 1 Получили задокументированный процесс
- 2 Решили ключевые боли
- 3 Научились следить за результатом изменениями
- 4 Вовлекли команду, заинтересовали и показали, как делать свою работу эффективней и комфортней
- 5 Получили эволюционно развивающийся процесс, изменения в котором поддерживает и адаптирует сама команда



timur.muxtarov@gmail.com

TG: @tnmukhtarov

Оценить доклад



Saint
TeamLead
Conf 2022

НТВКО